

УДК 640.43:330(045)

**ЗАВАДИНСЬКА О.Ю.,**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
факультету готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського національного університету культури і мистецтв

### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ)**

*Анотація.* Стаття присвячена дослідженню програм професійного розвитку персоналу і розробленню рекомендацій по формуванню мотивації та самовідчуттю захисту у працівників ресторанної галузі.

*Ключові слова:* персонал, мотивація, ресторан, розвиток, ефективність.

**Завадинська О. Ю.**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри гостиннично-ресторанного бізнесу факультета гостиннично-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв.

### **ПРОФЕСИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОЙ ОТРАСЛИ)**

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию программ профессионального развития персонала и разработке рекомендаций по формированию мотивации и самооценке защищенности у работников ресторанной отрасли.

*Ключевые слова:* персонал, мотивация, ресторан, развитие, эффективность.

**Zavadynska O. Y.**, PhD in Engineering Sciences, associate professor, assistant professor of the Hotel and Restaurant Business Department of the Hotel, Restaurant and Tourism Business Faculty of the Kiev National University of Culture and Art.

### **EMPLOYEE'S PROFESSIONAL DEVELOPMENT AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING OF PERSONNEL'S MOTIVATION (AT THE EXAMPLE OF THE RESTAURANT ENTERPRISES)**

*Annotation.* The article is devoted to the study of programs for personnel professional development and recommendations development in motivation building and personnel's self-perception in the restaurant industry.

*Key words:* personnel, employee, motivation, restaurant, development, efficiency.

**Актуальність проблеми.** В українських реаліях сьогодення з метою стимулювання підприємницької активності в одному з найпотужніших інструментів в конкурентній боротьбі є подальше впровадження інноваційних підходів на підприємствах. Запровадження інновацій у ресторанному господарстві відбувається з різною інтенсивністю в різних секторах, та задля досягнення реальної ефективності інноваційна діяльність повинна впроваджуватися рівномірно всюди. Зокрема, доцільно активно осучаснювати методи управління персоналом ресторану. Наразі спостерігається недостатня кількість актуальних сучасних досліджень з обраної теми. Тому дуже важливо проаналізувати останні тенденції розвитку персоналу ресторанної сфери та методи їх запровадження у закладах.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідженням та вирішенням проблем професійного розвитку персоналу ресторанних підприємств був присвячений час таких українських науковців і фахівців, як: О. Борисової, О. Головка, Г. Круль, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової, в тому числі і науковців Київського Національного Університету Культури і Мистецтв М. Поплавського, В. Русавської, О. Завадинської, С. Неїленко.

**Метою статті** є дослідження програм професійного розвитку персоналу і розробленню рекомендацій по формуванню мотивації та самовідчуттю захисту у працівників ресторанної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Щоб бути прибутковими та успішними в умовах жорсткої конкуренції, заклади ресторанного господарства мають постійно впроваджувати та користатися інноваціями. Тому для отримання високих прибутків та підтримки свого престижу підприємства ресторанного господарства повинні тримати руку на пульсі подій.

Особливу увагу слід приділити таким напрямкам, як обслуговування, адміністрування, персонал, меню. Все менше уваги клієнти приділяють вишуканості дизайну приміщення закладу ресторанного господарства, та все більше – якості продуктів, новим методам приготування страв та незвичним форматам обслуговування із використанням мобільних та інтернет-технологій.

Прикладами класичних методів управління є адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Використання адміністративного впливу відбувається через встановлення дисципліни, чіткого ієрархічного підпорядкування, створенні системи штрафів і покарань і т.ін.

Економічне управління здійснюється через визначення розмірів, графіку матеріальних винагород, введення додаткових/понаднормових форм винагороди в якості заохочення за видатні здобутки чи велике навантаження співробітників.

Через соціально-психологічні методи, як правило, вибудовують і зміцнюють відчуття об'єднаності та вмотивованості колективу, лояльність бренду і керівництву, бажання і готовність працювати заради ідеї та для клієнта) [3, с. 126].

Зараз працівників ресторану керівники все частіше сприймають, як стратегічний ресурс. І щоб максимізувати ці прибутки, треба як можна краще використовувати його явний та прихований потенціал. Цей потенціал складається не тільки з професійних навичок, а і здатності до творчого мислення, вміння знайти неочікуваного рішення. Саме останнє і може стати конкурентною перевагою.

Окремим важливим аспектом у питанні управління персоналом є створення атмосфери і корпоративної політики внутрішньої мотивації працівників, відокремленої від суто матеріальних та організаційних факторів. Так працює «внутрішній мотиваційний принцип креативності», сформульований Терезою Амабайл. Суть цього принципу зводиться до того, що найбільшої ефективності персоналу можна досягти не збільшенням зарплати, а підвищенням інтересу до робочих завдань, створенні бажання досягати найкращого результату і зберігати репутацію бренду, персоналізувати успіхи працівника. Особиста зацікавленість працівника у якості і результаті стимулюватиме креативність та ініціативність» [1, с. 126].

В сучасній теорії управління персоналом вимальовуються нові стилі, що вирізняються більш демократичним та вільним форматом відносин керівник-працівник, розширенням відповідальності працівника від початку роботи до кінцевого результату. Можна говорити про такі стилі управління:

- залучення до участі – працівник не ізолюється в окремому сегменті завдань, а є частиною команди, що працює на спільний результат. В такому форматі збільшується мотивація співробітника, з'являється причинно-наслідковий ланцюжок між окремими нескладними процесами та масштабним цілісним кінцевим результатом. стиль участі);

- горизонтальні команди – сувора ієрархічність команди з відокремленими рівнями працівників, начальників та керівника втрачає свої позиції, тому що не здатна забезпечити достатньо свободи і простору для креативності і особистої відповідальності кожного за спільний результат. Більш популярними стають формати співпраці із рівним статусом більшості працівників, серед яких призначається тім-лідер, який є зв'язковим з іншими командами підприємства та основним керівництвом;

- безпосередність керівництва – сучасний керівник є частиною команди, бере участь у вирішенні проблемних ситуацій, спільно з працівниками визначає пріоритети діяльності для закладу і окремих секторів) [2].

Але певним недоліком управління працівниками за допомогою сучасних управлінських рішень є те, що не існує будь-яких стандартів поведінки персоналу в конкретних обставинах. Тому професійному керівнику треба самому аналізувати, який з методів буде актуальним саме у цій ситуації, і якому працівнику слід доручити цю проблему розв'язувати. Також дуже важливим є те, щоб управлінець міг розпізнавати потенціал персоналу та працівника окремо для того, щоб знати кому і що можна доручати у впровадженні інноваційної діяльності. Тому дуже важливе прогресування у вмінні творчо мислити не тільки для працівників низової та середньої ланки, а також і для керівників.

Сьогодні в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку тільки те підприємство має шанс зміцнити свої позиції, яке зуміє в найкоротші терміни розробити і ввести в дію вискоелективну систему перманентного (регулярного) навчання фахівців. Систему, головними рушійними силами якої в рівній мірі були б, з одного боку, створення та всебічна підтримка умов для постійного зростання професіоналізму співробітників, а з іншого - зацікавлення у прагненні кожного фахівця в своєму неухильному професійному вдосконаленні [4, с.420].

Поняття «підвищення професіоналізму» означає безперервне покращення вмінь і навичок, персональних якостей працівників і формування відносини, яке визначає загальний підхід до роботи. При цьому особистісні характеристики, як правило, на практиці набагато важливіші за початковий рівень кваліфікації. Адже деякі особливості сприйняття оточуючого середовища та здатність адекватно реагувати на зміни можуть блокувати ефективність професійної діяльності, навіть за умови міцних знань і освоєння навичок.

З іншого боку, необхідно, щоб люди поділяли властиві для концептуального ресторану цінності і пов'язували своє майбутнє саме з цією, а не якою-небудь іншою організацією, що можливо тільки за умови формування корпоративної культури.

Програма професійного розвитку персоналу в ресторані повинна включати в себе наступні взаємопов'язані елементи:

- формування цілей і визначення пріоритетів;
- визначення потреби в навчанні;
- розробка плану розвитку персоналу;
- формування бюджету;
- реалізація плану розвитку персоналу;
- моніторинг ефективності.

Враховуючи стратегічні напрямки розвитку та наявні ресурси в ресторанній галузі, визначено наступні цілі навчання:

- підтримка та оновлення знань та вмінь відповідно до кожної посади;

- розширення потенціалу співробітників з метою адаптації до нових соціальних та ринкових умов;
- підвищення внутрішньовиробничої мобільності та зайнятості співробітників;
- скорочення витрат і витрат в процесі професійної діяльності;
- зниження рівня травматизму;
- підготовка перспективного резерву.

Специфіка кадрового складу в закладах ресторанного господарства зумовлює наступну розстановку пріоритетності навчання:

- підготовка, передатестаційна підготовка і атестація;
- навчання перспективного резерву;
- підвищення кваліфікації.

При формуванні потреби, важливо визначити, які цілі стоять перед підприємством, який персонал для цього потрібен, і який персонал вже є. Виходячи з завдання подолання розриву, аналізуються навчальні потреби. За даними моніторингу здійснення функцій, реалізованих планів і оцінки персоналу виділяються чіткі критерії визначення потреби в навчанні.

Формування бюджету на розвиток персоналу повинно проходити з урахуванням і відповідно до встановлених цілей та пріоритетів, а також виявленою потреби в навчанні [5, с.470]. В результаті цей процес набуває цілеспрямований і впорядкований характер. Під «бюджетом» мається на увазі документ, затверджений керівництвом, який містить розмір витрат на навчання з розбивкою по планових періодах. Особливо важливі напрями навчання, а деякі з них є обов'язковими (підготовка, передатестаційна підготовка, атестація, переатестація), отримують все необхідне фінансування, решта - за залишковим принципом. Проте, як показує практика, бажано завжди планувати резерв, так як:

- по-перше, виникають обставини, врахувати які не представляється можливим, наприклад: атестація в зв'язку з введенням нових правил або обладнання; звільнення працівника, який має посвідчення на виконання певного виду робіт; необхідність виконання приписів наглядових органів; отримання ліцензії; і т.і .;
- по-друге, інколи авторитетні співробітники «пробивають» проведення незапланованих в бюджеті навчальних заходів.

Заключним і найважливішим елементом стратегічної програми розвитку персоналу є оцінка ефективності у відповідності з наступними критеріями:

- Комплексність. Виробничі процеси, навички комунікації всередині колективу та із гостями тісно пов'язані, тому повинні розвиватися паралельно в загальному контексті.
- Пріоритетність. Необхідно акцентувати увагу на головних моментах оцінки ефективності навчання.
- Безперервність. Аналіз всіх показників повинен відбуватися від початку до завершення виробничого циклу із запровадженням відповідних змін в процесі та їх подальшим коригуванням та зміною за потреби.
- Порівнянність показників оцінки в часі [2, с. 143].
- Точність. Необхідно встановити чіткі, надійні критерії та методики аналізу діяльності, щоб кінцеві дані були придатні для об'єктивної оцінки та адекватного реагування.

Підхід до оцінки управлінських рішень в області професійного розвитку персоналу на основі аналізу співвідношення отриманих результатів і витрат, пов'язаних з їх досягненням в багатьох ресторанах поки не отримав застосування. Пояснюється це рядом об'єктивних причин, по-перше, витрати на навчання очевидні, в той час як отримані результати не завжди можуть бути безпосередньо оцінені на основі кількісних показників. По-друге, часто проходить багато часу між понесенням витрат на навчання і відслідковуванням результатів у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Програма розвитку кадрів повинна виходити з визнання того, що питання підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації співробітників є пріоритетними в стратегічних планах підприємства.

Пріоритетність цього напрямку зумовлена значним підвищенням ролі професійної майстерності в процесі розробки і оперативного впровадження нових бізнес-технологій та послуг.

Програма повинна створити життєздатну і струнку систему навчання персоналу, що забезпечить гнучку відповідність професійних знань і навичок команди, щоб відповідати змінам на ринку. Система навчання також повинна звести до мінімуму (а в своєму кінцевому підсумку - до ліквідації) недопрацювання і помилки співробітників, і таким чином прямо впливати на зміцнення економічної стабільності та сприяти подальшому зростанню фінансового благополуччя підприємства.

На підставі виявленої потреби в навчанні персоналу розробляється план професійного розвитку, в якому зазначаються цільові групи навчання, цілі навчання на майбутній рік і методи досягнення цих цілей. Програма повинна охопити всі категорії працівників і створити струнку систему розвитку персоналу на короткострокову перспективу.

В управлінській сфері дуже важливо зробити такі кроки, як складання колективного договору, організування навчання персоналу. Це сприяє формуванню мотивації та самовідчуттю захисту у працівників. Подібні заходи значно впливають на зниження рівня плинності кадрів [6, с. 303]. Таким чином, дуже важлива розробка системи професійного розвитку - формування «правильної виробничої мотивації», що забезпечує досягнення цілей підприємства. Також вкрай важлива розробка стратегічного планування закладу.

*Література*

1. Амабайл Т. Эффективность на работе. Держать фокус. Управлять энергией. Добиваться выдающихся целей / пер. с англ. А. Кардаш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. (HarvardBusinessReview Guides)
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студенческих учреждений среднего профессионального образования. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2005. – 224 с.
3. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. - М., 1995. - 384 с.
4. Джеймс Дж., Болдуин Д. Управление рестораном. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007.– 440 с.
5. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / За ред. О. І.Волкова, М. П. Денисенка. – К.: Професіонал, 2014. – с. 467-480.
6. Назаров О. Обучение персонала в ресторане. / Назаров О., Бердяга Е. - М.: Инфра-М, 2008. - 412 с.
7. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>